

流通インサイト

商品コンセプトへのインサイト

中村学園大学 流通科学部

教授 片 山 富 弘

ここでは、マーケティングにおける従来の商品コンセプト、商品コンセプトへの視点、商品コンセプトの源泉についてふれている。この内容は、片山富弘著、第2章「商品コンセプトの再検討」岩永忠康他編『マーケティングと小売商業』五紘舎からの抜粋である。

1. 従来の商品コンセプト

1) マーケティングにおける商品の捉え方

(1) 商品コンセプトの一般的理解と定義

マーケティングにおける商品の捉え方は、「便益の束」として捉えられる。例えば、女性が口紅を買うのは単に口紅そのものを欲しいからではなく、美しくありたいという問題解決のために買うのである。また、電動ドリルを買う顧客は、電動ドリルそのものではなく、穴をあけたいという欲求を満たしたいからである。そこで、商品コンセプトには3つのレベルがあるとされる。その最も基本的なレベルは、便益の束としての「中核部分」、これは「コア・ベネフィット」と呼ばれ、顧客が何を求めて商品を買うのかという根本的な問いに答えるものである。この「コア・ベネフィット」に物理的対象の場合、機能、品質、スタイル、ブランド、パッケージといった特性が加わって、「実態部分」ともなった「商品」となり、「実態商品」と呼ばれる。口紅や電動ドリルも特性がそなわって、正式な商品となる。また、サービスの場合、無料であるとか待ち時間を必要とするといったようにある特性をもって提供されるとき、正式な商品となる。マーケティングでは一般に4Pを構成するプロダクトには、商品だけでなく、

サービスを含んでいる。さらに、保証や取り付けなどの「付随部分」がある。これは「拡大された商品」といわれるものであるが、「付随的サービス」とも呼ばれている。従って、商品には3つのレベルが存在し、便益の束といわれるのである。しかし、上原征彦によると、これは売り手からみた商品の捉え方の1つにすぎないとしている。例えば、筆筒は筆筒そのものでは完成ではなく、顧客の住まいの中にうまく位置付けられて始めて商品となる。つまり、商品化するまでに買い手にしてもらう行為も当然考慮すべきであることを指摘している。

また、フィリップ・コトラーは、5つの製品レベルがあることを指摘している。それは、コア・ベネフィット、基本製品、期待製品、膨張製品、潜在製品である。コア・ベネフィットと基本製品は前述と同じである。ここで製品としているが、前述の商品と同じ意味と考えてよい。期待製品とは、消費者がその商品を購入する際に期待する属性と条件の一式である。ホテルの宿泊客の場合は、清潔なベッド、洗い立てのタオルなどである。膨張製品は、ホテルの場合は、豪華なテレビ、生け花、迅速なチェックインとチェックアウトへの対応である。今日の競争はこのレベルで生じているとしている。潜在製品は、製品に将来行われる可能性のある膨張及び転換をすべて含んでいる。ここでは、企業が顧客を満足させ、自社製品を特徴づける方法を探索しなければならない、としている。フィリップ・コトラーは前述より商品コンセプトを拡大してきているわけであるが、メーカーとしては3つの商品コンセプトのほうが理解しや

すく、特に潜在製品レベルについては製品レベルよりもシステムレベルにまで拡大して商品をとられることが要求されているが、当初のコア・ベネフィットの存在が希薄になっていくという危険がある。

2. 商品コンセプトへの新視点

ここでは、2つの視点から商品コンセプトについて考える。

1) ソリューション（問題解決）の視点

コア・ベネフィットを問題解決と捉えた時、コア・ベネフィットは一定ではなく、コア・ベネフィットはいくつも存在することが考えられる。ケータイのコア・ベネフィットは、いつでも、どこでも情報通信ができることであり、相手とコミュニケーションすることだけではない。待ち合わせ時間を消化することでもあり、ゲームを楽しむことでもあるなど様々な商品コンセプトが考えられるのである。この場合にどのコア・ベネフィットに重点を置くかで商品価値が変わるだけでなく、売り手が意図したコア・ベネフィット以外のベネフィットが存在することになる。この点から、コア・ベネフィットにおいて重層性と階層性の説明が求められることになる。コア・ベネフィットの中に別のコア・ベネフィットが存在する状態である。これは、プチ・ベネフィット・イン・コア・ベネフィット(Petit-Benefit in Core-Benefit)の状態であり、ここでは、プチ・ベネフィットと呼ぶことにする。つまり、ケータイの場合は、いつでも、どこでも情報通信ができることであり、相手とコミュニケーションするというコア・ベネフィットの中に、待ち合わせ時間を消化することでもあり、ゲームを楽しむことなどのプチ・ベネフィットが存在することになる。もし、ゲームを楽しむというコア・ベネフィットであるなら、当然のことながらケータイは1つのものであり、ゲームセンターからみれば競争相手となるのである。この状態は、ベネフィット・シフトしたもので

あるといえよう。

2) 顧客の進化の視点

また、顧客に対する問題解決として捉えた場合においても、顧客は常に一定とは限らず、進化していく。それは顧客が顧客満足を形成し、学習し、顧客満足が向上していくからである。例えば、会計事務所における税務相談に来る顧客も一様ではない。まず、記帳指導を受けていない個人事業者やベンチャー企業においては、いきなり税務相談の話が通用しない。そこでは、帳簿付けの基本からはじまり、まず決算ができるように指導していかなければならないことになる。この段階においては、顧客が問題解決として会計事務所に求めているものは、正確な決算書の作成と税務申告の全部である。しばらく、この段階が続き、次の段階で、顧客は徐々に自ら決算書作成を行えるレベルに向上していくことになる。この段階では、顧客は会計事務所に求めている問題解決はスムーズな税務申告書作成である。そして、顧客の規模も大きくなってくると、経理部門が確立し、より税務内容に踏み込んだ相談内容となってくる。ここでの問題解決は節税といったレベルとなってくる。まさに、この例はサービス業においても、商品コンセプトのコア・ベネフィットを問題解決として捉えた場合に考えられる顧客の進化に対応したものである。このことから、顧客のコア・ベネフィットは一定ではなく、常に進化しているのである。この場合も時間軸からコア・ベネフィットの階層性ととともに、プチ・ベネフィットとコア・ベネフィットの存在がみられることになる。なお、もとより退化の場合も考えられることを付け加えておく。

3. 商品コンセプトの源泉

優れた商品コンセプトはどこから生じてくるのであろうか？それは、マーケティング調査だけではないことは明らかである。商品開発におけるマーケティング調査手法は重要であるが、

商品コンセプトの開発は、やはり現場から生じてくると考えたほうが理解しやすい。それは、マーケットに対するインサイト（洞察力・Insight）であり、過去の実験からくる直感であり、ひらめきであると考えられる。ベンチャー企業を起こしていく場合にも、単に利益追求だけでなく、社会貢献を志向していることがある。それは結果として社会貢献となった場合もあるが、その根源には、顧客にとっての便利さの追求といったものをコア・ベネフィットとして市場に提供したいという商品企画者の熱意であると考えられる。当初から合理的な商品コンセプトの開発を知っていたわけではなく、また、かりに知っていて活用したとしても、顧客に受け入れられるか否かはわからない。例えば、日清食品のカップヌードルは、今でこそ食の簡便さを追求した代表格であるが、70年代当初においては、顧客はそれを食品としての理解も困難であったし、それを食品として意欲的に促進したのは安藤百福社長の熱意であった。それは、渡米の際にチキンラーメンをコップにいれる（アメリカでは当時、どんぶりが無かった）瞬間をみただけであったといわれている。これこそ、商品コンセプトのひらめきである。では、そこには、科学が役立たないのかということそうではない。商品開発におけるマーケティング手法は今日、開発がなされてきているものの、かならずしも合理的に行われているとは考えにくい。むしろ、アートの要素を商品開発の初期段階では重視し、サイエンスで補完していくスタイルの商品コンセプト開発が望まれる。

次に、商品コンセプト創造のプロセスについて考察する。織畑基一によると、コンセプト創造のプロセスは暗黙知と形式知との間の変換プロセスとしている。コンセプト創造の重要性は暗黙知のレベルにとどまっている個人的な認知、信念、イメージを揺り動かし、他者と共有可能な安定した形式知へとつなげる点にある。例えばシャープでは「子供の中にどんなエレクトロ

ニクスの可能性があるか」という課題に対して、子供たちと接触を繰り返すことにより、「無秩序で混沌とした状態にある多様な暗黙知」である潜在ニーズに働きかけ、おもちゃ屋、お菓子屋などの外部者も導入して、メタファーによって情報を凝縮、整理、意味づけ、編集し、体系化されたモデル、つまり商品コンセプトにまで昇華させているのである。そして、知識変換の4つの窓として、個人のひらめきから始まる知の創造が共同化、表出化、連結化、内面化という知の変換パターンをスパイラルアップして、集団、組織レベルへ共有・発展していくプロセスとしている^(註1)。これは、Knowledge Management としているが、経営学の基本である KAE (Knowledge, Ability, Experience) の法則からすれば、当然のことであり、それに収束するものと考えることができる。

さらに、商品コンセプト創造では、戦略の方向性が重要である。戦略の方向性によって、商品コンセプトに対するある程度の枠が決められることになる。これが無ければ、むやみな商品コンセプト創りとなり、社会的潮流やトレンドに流されやすい商品コンセプトとなる。企業におけるアンビションからくる戦略の方向性に沿った商品コンセプト開発は、メーカーにとって暗黙知と形式知を規定するものとして存在するが、時にはそのドメインを揺るがすような場合には排除するのではなく、情報を蓄積していくことが望まれる。

別の視点として、商品コンセプトが先か、ターゲットが先かの論議がある。商品企画においては、同時並行が可能であり、いずれが先でなければならないということはない。つまり、商品コンセプトが考慮されれば、同時にターゲットについても考慮されなければならないのである。この2つは不可分の関係にある。商品開発のステップでは顧客ニーズを把握することから始まっていることが多いのであるが、このことは既に想定顧客層をもっており、ある程度の市場規模

があることが見込まれている。そこで、想定ターゲットに対してコンセプトテストを実施し、コンセプトの受容性を確認することになる。この場合に注意を要するのはコンセプトテストがうまくいっても、実際の市場での反応はいい結果を生じるとは限らない。また、ターゲット顧客ではなく、別の顧客がその商品コンセプトを受け入れることもありうる。そこで、最近ではネッ

トも含めて顧客参加型の商品コンセプト開発もみられている。企業側と顧客側との共創関係を構築していく中で、よりよい商品コンセプトが創り出されていくことになる。

注1．野中郁次郎はSECIモデルとして紹介している（野中育次郎・竹内引高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年）。